

行銷策略與發展

許士軍·劉水深 等著

現代管理月刊叢書③



行銷策略與發展

許士軍·劉水深 等著

F713.5
L676

現代管理月刊叢書③

[illegible]

序

亞當史密斯 (Adam Smith) 說過：「消費是所有生產的惟一目的。」生產是爲了消費的目的，任何企業（不論是營利性企業或非營利性企業）都不能只爲生產而生產，而必須以市場的需要爲依據，才不會造成生產過剩或生產不足的現象，浪費了企業本身和國家社會的寶貴資源。

企業的生產決策和市場的消費決策是由兩個獨立的決策羣體分別制訂的，如果沒有行銷體系介於生產和消費二者之間的話，則生產和消費決策必將產生種種不調和的現象。藉着行銷功能的導引，企業才能配合市場的需要，生產顧客需要的產品和勞務，並以顧客願意支付的價格，在顧客方便的時間和地點提供給顧客；可見行銷功能是何等的重要。美國行銷協會前任會長奧迪爾 (William O'Dell) 曾指出：「所有的企業功能，都爲降低成本負責，只有行銷功能負擔降低成本與產生收益的雙重任務。」這更顯示出行銷功能的重要性。

今天是一個行銷掛帥的時代，企業的各項營運決策都必須以行銷決策馬首是瞻；因此，如何擬訂有效的行銷決策，如何切實去執行推動，是企業各階層主管（尤其是負責行銷業務的主管）最重要的一項工作。

現代管理月刊自民國六十六年二月創刊以來，對管理學識之推廣不遺餘力。近五年來，在楊夢嬋、羅義祥、李清祥、蘇文流、李道榮、莊書彰等前後幾位編輯的努力和許多讀者、作者的支持與鼓勵之下，已奠下了良好的基礎。爲了給讀者提供進一步的服務，現代管理月刊編輯將創刊以來至民國六十年年底止所刊載的有關行銷的文章中挑選出五十一篇彙編成冊，以供企業界從事行銷規劃及擬訂行銷策略的參考。於本書出版之際，特綴數語，以爲之序。

黃 俊 英

民國七十年十一月一日於政治大學企業管理研究所

目錄

行銷策略及規劃

怎樣做好行銷規劃工作？	許士軍	7
行銷目標及行銷策略	劉向上	17
能源短缺時的行銷策略	陳真如	21
營業組織的規劃	蘇澄雄	26
擬訂銷售目標的方法及程序	何雍慶	33
設計營業處組織系統的一則故事	何雍慶	38

行銷管理

廠商如何有效處理訂單？	何雍慶	55
廠商怎樣解決客訴問題？	何雍慶	61
怎樣衡量行銷績效？	蔡敦浩	69
學習理論與行銷傳播	羅文坤	77
行銷管理報表告訴了你什麼？	蘇鎮安	93
標準成本與行銷成本分析	蘇鎮安	101
淨銷售量分析	何雍慶	109
這樣才是有效的會議	蘇澄雄	116
管理時間的法則	蘇澄雄	132

產品策略

產品特徵影響定價和行銷通路	于卓民	143
固定產品的策略	蕭新永	149
發展新產品需採什麼策略？	蘇澄雄	156
產品閱讀牆和發展新產品	蕭潮聲	165

定價策略

產品如何定價？	莊書彰	170
定價與消費必理	莊書彰	178
報價與報價「踪催」	何雍慶	184

分配策略

如何設計配銷通路？	何雍慶	189
提高成品交運效率的方法	何雍慶	196
加強實體儲運的管理	...	205

推銷策略

怎樣選擇促銷策略？	王志剛	213
怎樣輔導經銷商？	蘇澄雄	222
怎樣做一個優秀的營業人員？	鄭書慧	238
包裝是促銷的工具	劉水深	246
推銷新觀念	洪培火	255
決定推銷成敗的四大要素	劉宏基	261
慎選銷售對象	洪培火	264
創造顧客十大招術	洪培火	276
認識顧客的必理	洪培火	282
是建立推銷話術系統的時候了！	蘇澄雄	289
說服顧客的五種技巧	劉宏基	299
衝破藩籬，登堂入室	洪培火	302
說服十訣	洪培火	307
是誰阻礙了銷售？	趙國慶	315
打開你的荷包來！	洪培火	319
如何擴大顧客網？	洪培火	324
運籌帷幄，馬到成功	洪培火	331
推銷員支配時間的方法	孫本初	339
防止偽出價的方法	洪培火	345
業務員如何收款？	蘇澄雄	348
業務主任有那些責任？	蘇澄雄	356
激勵業務員完成目標的有效方法	黃金童	363
怎樣核發營業績效獎金？	何雍慶	369
促銷工具	于卓民	376
激勵營業人員的獎賞辦法	蘇澄雄	381

怎樣做好行銷規劃工作？

許 士 軍

行銷 (Marketing) 是企業最重要的經營活動，像依彼得·杜拉克所說的，企業只有兩種可導致成果——即「創造顧客」的活動，那就是行銷與創新；其他活動都屬於「成本」。而規劃 (Planning) 是管理程序中最基本的一種功能，是其他管理功能的基礎，其重要性亦無須多言。因此，除非企業不談行銷管理，要談的話，行銷規劃必然是其中最根本、最重要的一部分。鑒於我國企業近十餘年來在基本經營哲學上已由生產導向轉向市場導向，在做法上也隨着由較單純的銷售活動走向行銷組合。在這一轉變過程中，行銷規劃幾乎是無可避免的工作，因此，我來談談「怎樣做好行銷規劃工作」。

基本任務——選擇目標與手段

要做好行銷規劃工作，首先應對行銷規劃的任務或功用有一正確的認識；也就是行銷規劃究竟能幫助我們做那些事？

大家都知道行銷的意義是引導企業採取種種活動以引發及滿足顧客的需要。在此，至少包括三個問題：

第一、那些或那種顧客？

第二、滿足或引發那種需要？

第三、採取那些活動？

這三個問題都極不容易找到令人滿意的解答。原因是：可能的答案都不是現成的，而有賴人們去發掘；或者，可供選擇的答案太多了，使人感到眼花撩亂，莫知所從。如果真的找到了妥善的答案，企業就找到了所應努力爭取的市場目標

。規劃的作用提供我們一些途徑、方法及工具，幫助企業對於可能的目標，進行分析和選擇。

但是，即使選擇了市場目標，應該採取那些活動？這也不是一件簡單的工作。因為行銷的成功，不是任何單一手段或因素所能奏效，而有賴多方面工作的配合。例如美國李維兄弟公司（Lever Brothers）有一項極為暢銷的清潔劑牌子 A L L。據稱，其銷售速度大約等於每秒十盒之多。該公司分析這種品牌產品成功的因素，認為有以下幾項：

1. 它的品質極優良。
2. 所用包裝，在容量、設計及式樣上，均極適當。
3. 所選擇經銷的零售店十分正確。
4. 在各處零售店都能維持適當數量的存貨，無缺貨之虞。
5. 所訂定的售價極適當。
6. 所選用的廣告文辭能切合消費者的購買動機，而使用的媒體也極有效，能將上述動人的廣告訊息，以最經濟的費用在短期內傳播給最大多數的可能顧客。
7. 該公司為推銷這一產品，除經常性的廣告推銷外，尚不時使用各種促銷活動來配合。例如贈獎等，以支持經常性的廣告，達成吸引新顧客、保持舊顧客、增加用量以及爭取零售陳列位置等目的。
8. 該公司成功的公共關係活動，為這產品贏得甚多家政教師、婦女雜誌編輯以及洗衣機廠商的支持。
9. 該公司在採用一種新觀念或新方法時，對於可能獲得的成效及可能發生的費用，都事先予以測定，以為選擇的基礎。
10. 該公司經常從事市場分析，以決定消費者及中間商的購買習慣及態度。
11. 該公司擁有良好的廠房、機器及倉庫設備等。
12. 該公司工作人員深具信心，深信銷售收入必能支付廠房投資及廣告費用後而有餘。
13. 最後，該公司所獲利潤能支付員工薪資、股東股息。

以上所列舉的因素顯然並未包括全部可能採取的行銷活動。但就此而論，每項因素都可能有多種不同的做法，則全部可能的組合之多與複雜，幾乎是不可想像的。在這情況下，也需要藉由良好的規劃予以分析和選擇，這也是行銷規劃的另一基本任務。

基本上，規劃代表一種程序；如前段中所稱的兩個步驟：分析與選擇，這兩

項就屬於一種最簡單的程序。究竟分析什麼？又選擇什麼？這就要看其應用的範疇而定。因此行銷規劃和財務規劃或生產規劃相較，就自然不同了。

確定企業基本經營目標

一般而言，行銷規劃包括下列基本步驟：

行銷規劃是公司整體規劃的一部分，因此，整體規劃中所訂定的基本經營目標應為行銷規劃的主要基礎。此項基本經營目標，就性質言，可分為兩類：

1. 策略目標：包括對於企業經營業務的界說或經營疆域的劃定。在行銷觀念影響之下，這種策略目標就是經由它所滿足的市場的需要性質表現出來的。例如：誰是我們的顧客？他們在何處？他們真正需要的是什麼？這些問題的答案是經由企業整體規劃中產生，構成行銷規劃的基本努力方向。

2. 財務目標：企業所期望獲得的利潤是以一定的投資報酬率、銷售利潤率或每股股票收益等為追求的目標。此種財務目標也常做為行銷計劃的基本考慮因素。惟各種財務目標的設定，有時包括整個企業在內，有時是分別部門、產品線、顧客類型或市場區域而設定。

分析市場因素及機會

為達成企業基本目標，企業人員必須研究外界環境因素，尤其是有利的機會與不利的阻礙。從中覓致一引導行銷目標的可行途徑；這種工作，通常稱為情況分析 (Situation Analysis)。

情況分析，對於規劃人員來說，一方面用來選擇最有利的市場，另一方面並可根據該市場的性質，以為決定各種行銷策略的基礎。

下列五項資料常包括於情況分析之內：

1. 消費者資料

(1)誰是負責購買決定的人？

(2)根據種種社會經濟特徵，如年齡、性別、地區及所得等特徵，劃分那些人是主要消費者、那些人是次要消費者、那些不是等。

(3)發掘消費者對於各種品牌產品所持的態度，俾可用於選擇推銷訴求及改良產品。

(4)消費者購買習慣。例如：是否經常購買？多久買一次？有無季節性？購買地點何在？多屬現購或賒購等？

(5)消費者使用習慣。例如：如何使用？在何地、何時使用？由誰使用？

2. 市場資料

- (1)市場範圍及市場潛在需要量大小。
- (2)目前整個產業售量及各品牌的佔有率分配情形及其趨勢。
- (3)五年以內的銷售預測等。

3. 分配通路資料

- (1)市場通路的結構及中間機構的類型及特色等。
- (2)各地區銷售情況。
- (3)零售店內陳列情形。
- (4)存貨及週轉情形。
- (5)毛利率等。

4. 產品資料

- (1)本產品特別易銷或難銷的因素。
- (2)本產品在設計、大小、型式方面的特色。
- (3)本產品包裝及標籤使用情形。
- (4)將本產品以上各點與競爭品作一比較。
- (5)有無任何特殊產品問題有待解決，以及可能解決的方法。
- (6)競爭品的推銷分配情形等。

5. 財務資料

本產品目前及未來可能的銷量、成本及利潤資料，並說明以往特殊情況。（如圖一）

在上列資料中，一方面描述本公司產品所面臨的一般狀況，另一方面又說明該產品在該等環境中所處的具體地位。其中最重要的包括下述三項指標：(1)產業及本公司銷售趨勢可分為衰退、穩定及成長三種程度。(2)市場佔有率也分為領導、中等及邊際三種地位。(3)利潤目標是否達成分為未達成、達成及超過三種狀況。學者可依據上述資料以設計產品評估矩陣，以具體表現本公司產品的發展潛力及地位，如圖二所示。

依圖二，A產品所屬為一成長市場，而本身銷售在最近三年自穩定而成長，且自邊際地位發展為中等地位。尤其在利潤目標方面，自未達成而達到而超過，可謂具有強大競爭力量與發展潛力。反過來，B產品恰恰相反，乃處於一個日漸萎縮的產業，因此B產品銷售也跟着萎縮。不僅如此，其市場佔有率亦下降，不

圖一 產品財務資料 (包括預測)

*預測數字

	1971	1972	1973	1974	1975	1976*
1. 市場總銷量 (千單位)	1,000	1,200	1,400	1,600	1,800	2,000
2. 公司占有率	.06	.08	.10	.10	.10	.10
3. 單價 (元)	2.00	2.00	2.00	2.20	2.40	2.60
4. 變動成本 (單位)	1.20	1.10	1.10	1.30	1.55	1.70
5. 單位利潤貢獻 (元) (3減4)	.80	.90	.90	.90	.85	.90
6. 銷量 (千單位) (1×2)	60	96	140	160	180	200
7. 銷額 (千元) (3×6)	120	192	280	352	432	520
8. 毛利貢獻 (千元) (5×6)	48	86.4	126	144	153	180
9. 管理費用 (千元)	20	20	20	30	30	40
10. 淨利潤貢獻 (千元) (8減9)	28	66.4	106	114	123	140
11. 廣告支出 (千元)	8	12	15	18	20	25
12. 運銷支出 (千元)	4	8	15	15	20	25
13. 營業利潤 (千元)	16	46.4	76	81	83	90

圖二 產品評估矩陣

產業銷售	公司銷售 佔有率	公司銷售 利潤 目標	衰退			穩定			成長		
			未達到	達到	超過	未達到	達到	超過	未達到	達到	超過
成長	領導										
	中等										
	邊際					A73				A74	A75
穩定	領導										
	中等										
	邊際										
衰退	領導										
	中等		B74			B73					
	邊際		B75								

過尚能達到利潤目標。整個而言，除非有特殊狀況，公司即可考慮退出市場。

選擇目標市場並訂定銷售目標

爲使行銷規劃具有實際效果，它必須針對某一特定市場而設計。因爲在現實世界中，並無一個單純的電器市場或清潔劑市場，而常由於顧客需要狀況、購買能力或動機等不同，而呈現若干性質不同的小市場（Submarkets）。在此情況下，行銷者從事規劃，必須從中選擇某一個或幾個「市場區隔」（Market Segments）分別進行。

一般而言，規劃者可根據前項市場分析及機會的資料，確定所選擇的目標市場及其性質。下列各問題似應加以考慮：

1. 在規劃的期間內，有那幾類型的市場具有最大銷售機會？
2. 根據最近經驗，本公司曾經發展其中那幾個市場？其分別獲得成功的程度如何？
3. 在這幾類型市場中，能否再發現在那幾個階層擁有最大發展潛力？
4. 較短期的考慮：
 - (1) 目前幾個較具吸引力的市場，其需要是怎樣獲得滿足？並由何人提供所需的產品或勞務？
 - (2) 在這些市場中，有那些代替性產品或勞務？
 - (3) 本公司產品在這幾個市場中的地位及發展趨勢如何？
5. 較長期的考慮：
 - (1) 這幾個市場及其中各階層成長的可能性和潛在需要量大小如何？
 - (2) 這些市場存在的生命週期有多長？
 - (3) 這些市場中，同時能容納幾家競爭者，可以彼此獲得有利的生存？
 - (4) 爲保持在這些市場中的地位，需要怎樣的滲透深度？本公司能否或宜否發展這一種深度以對抗可能的競爭者？

根據以上分析，規劃者企圖發現有那幾類型的市場，或其中那幾個階層可供公司產品謀求發展。

對於所選擇的目標市場，究應達到怎樣的業績水準也不是一個容易決定的問題。在以往，規劃者常根據預測結果，設立銷售及利潤目標。但這種做法似乎有問題；因爲預測是基於兩項基本假定：(1) 市場及其他有關環境繼續不變；(2) 公司所採的行銷策略亦屬不變。但以今日狀況言，前一假定多半與事實不符，後一假

定却無必然理由。因此，此等目標的訂定必須根據其他基礎。

首先為公司訂定的是基本經營目標，尤其是具體的財務目標，如銷售成長率、稅前利潤、投資報酬率等，都可做為考慮的基礎。當然，某些長期目標並不一定每年都要達成，而是代表長期內所應達成的平均水準。究竟在特定一年中如何決定，尚須考慮下列三個因素：

1. 實施近況：譬如最近一、二年內的實際銷售與利潤業績好壞，有無達到目標？

2. 市場近況：景氣好壞以及競爭壓力大小等等。

3. 有關方面的期望：如股東、往來銀行、公司員工等方面。

一旦高層管理當局擬定銷售及利潤目標後，在一多產品線的公司內，各產品經理遂可據以擬訂本單位各目標市場的銷售目標。在美國，過去所進行的產品別行銷規劃常缺乏深度和一致性；各人有各人的形式，主要被用來爭取更多預算。到了期末時，所做的和所規劃的，幾乎是兩回事。

近年來，他們所採產品別規劃的方法已有顯著的改進：

1. 各產品計畫將採取同一形式以便高層主管分析及比較用。

2. 計畫的架構趨向於財務觀點，例如利潤貢獻、現金流量、可用資產報酬率之類，而非只是銷售數額。

3. 發展現成的電子計算機程式，可用以估計在不同行銷計畫或環境假定下，對於銷售及利潤的影響。

4. 產品經理不僅要擬訂基本計畫，還要擬訂應變計畫以便於目標不能達成時之替代方案。

擬定行銷策略

然後這些目標及計畫都集中到行銷協理處審查。如果後者認為某單位目標應再提高或某單位成本應予抑低，那麼原提計畫將交由原單位修改後再審查。譬如在 3M 公司，每年到了十二月的上旬，各產品經理出席公司經營委員會（由高層主管組成），提出自己單位的計畫，並做解釋或辯護，然後由委員會決定核准與否。

所謂行銷策略是對於各種行銷手段的運用組合方式，以期有效達成行銷規劃的目標。所謂行銷手段，個別而言，包括以下幾方面：

1. **產品策略**：譬如如何設計或改進產品以適合目標市場的需要。不過此處所

謂產品是採用廣義的解釋。舉凡種種產品特徵，如包裝、品牌、標籤、保證等等皆包括在內。而且計畫中不僅就個別產品加以考慮，尚須就公司有關產品線的構成項目予以研究，決定是否有增減調整的必要。

2. 分配策略：如何配合顧客購買習慣，以最經濟有效的方式選擇各類型通路機構，將產品送達顧客。其中將考慮通路的基本類型、分配深度（Intensity of Distribution）及個別中間零售商的選擇等問題。

3. 推銷計畫：如何利用各種推銷工具，如廣告、人員推銷、購買點推銷、贈獎、示範等，以對抗競爭，爭取顧客。通常一公司所利用的推銷方法，或有輕重不同，但多係互相輔助，以擴大效果。因此必須注意各種推銷方法在時間、內容及地區分配等方面的協調及配合。

4. 價格策略：如何決定適當的定價政策及價格結構，例如基本價格如何決定？商業折扣（Trade Discount）及數量折扣是否應加利用及如何利用？零售價應否統一以及如何統一等問題。有時又需配合不同顧客、不同市場及不同季節等，予以調整，俾使所獲銷售量對於公司最為有利。

5. 服務策略：如何利用售前及售後服務以培養需要、保證產品效用，獲得顧客滿意。譬如服務機構的設置、服務辦法的訂定、服務設備以及材料的配備及中間機構的利用等。

但在實際運用上，這種策略之間互相關聯，有牽一髮而動全局之勢。要想從中選擇一最佳的行銷組合幾乎是不可能的。幸而在無法獲得全面最佳解答的限制下，尚可獲得若干經驗法則或部分最佳解答之助。例如根據本公司產品所擁有的差別優勢（Differential Advantage），發展為核心策略；然後再選擇其他行銷手段做為支援策略。

又如若干學者建議利用經濟學中的邊際分析（Marginal Analysis）法，以協助規劃者決定所應投入行銷活動的全部資源，以及決定如何將其適當地分配於各行銷手段之中。即先確定每一手段變數與產品銷售間的函數關係，逐漸調整各種手段的投入，終使各手段的邊際淨收益均相等，而且是等於零。此時邊際收益等於邊際支出，亦即在這一組合中，各手段之利用均達致均衡狀態，而且均衡於一最有利的水準上。在這情況下，行銷決策的目標皆為擴大「扣除行銷成本後之總銷售收益」，然後讓生產或其他部門選擇一生產水準，使「扣除行銷成本後之邊際銷售收益」正好等於邊際生產成本。

另一方法為同時分析生產成本與行銷成本，將每一生產水準上的各種行銷手

段的邊際成本與邊際生產成本相加，以求得~~一對於~~該企業的最大利潤的生產與銷售水準。再如，曾有學者企圖根據產品性質類型，歸納各型最適合的行銷組合。所考慮的產品性質包括有九方面：(1)單價高低；(2)每次採購對顧客的重要性；(3)顧客用於採購的時間精力多少；(4)技術（包括時尚）改變快慢；(5)技術複雜程度；(6)顧客所需要服務多少；(7)購買頻率；(8)消費速度；(9)產品用途的廣狹等。以刀片一類產品言，在前六項性質上，表現的程度均甚低，而後三項甚高。依學者分析，此類產品所採策略：在產品方面型式較少，密集式分配通路，依賴大眾傳播媒體推銷，對售價缺乏控制，但售價穩定。與此相反者，則為發電機一類產品。介於兩者之間者，尚有多類產品，在此不擬詳述。

近年來，有關「產品定位」(Product Positioning)觀念甚受規劃者的重視，用以指導行銷規劃的設計。所謂產品定位是某品牌產品在顧客心目中的知覺位置。一產品經理首應考慮的策略問題是本公司品牌目前的定位是否適當。諸如下列事項均可導致他採取改變定位的策略：

——某競爭者推出一品牌，在市場上具有與本品牌相近的定位，因此威脅本公司產品的占有率。

——顧客偏好（理想點）轉移，以致本公司品牌所在位置不再居於偏好集羣(Preference Cluster)的中心點。

——新形成的顧客偏好集羣代表極具吸引力的機會。

在這些情況下，產品經理所採取的具體策略可能有：

一、重新定位 (Repositioning) 策略

利用品質、包裝、廣告等方面的改變，以創造本公司品牌在顧客中新的定位。當然，規劃者必須考慮此一策略在成本與收益兩方面的影響：就成本而言，如新定位與原有定位的距離愈遠——即改變程度愈大——則所需投資亦愈大；就收益而言，此取決於(1)該偏好集羣中的消費者數目；(2)其平均購買率；(3)該區隔市場中已有或可能加入的競爭者數目及其力量強弱；(4)該區隔市場中一般所訂的價格水準。

二、品牌擴張 (Brand Extension) 策略

此即發展新的品牌以配合市場定位需要，而非改變原有品牌的定位。譬如寶鹼公司 (Procter & Gamble) 進入市場前，先分析主要偏好集羣及競爭者品牌

的位置。在一個只有一個主要競爭者的市場中，寶驗公司並不立即進入此一競爭者的市場位置，而是在其他周圍位置，逐漸發展不同品牌，以蠶食競爭者的市場，最後才推出一品牌進入後者所在位置，正面攻擊。

以上所說的，只是幫助規劃者發展行銷策略的參考，本身並不能自動告知所應採取的策略方案。要選擇適當的策略方案有賴規劃者在此等觀念指引下，設計若干行銷組合方案，估計各方案對應的可能銷售或其他結果，然後予以選擇。

行動規劃及控制

既已選擇某種策略組合以後，產品經理必須設法取得有關各方面的瞭解、支持與配合。例如：採購部門是否購有足夠原材料、生產部門是否生產足夠產品、銷售部門是否得到足夠的推銷員的支持、還有重要零售業者是否願意支持合作等等。

接着他就可安排工作計畫及詳細支出計畫。最簡單的形式可以時間（月份）為經，各項活動為緯，安排其開始日期、檢討日期及完成日期。在一年期間內，隨着新問題或新機會出現可能要修改工作計畫。

有了工作計畫，產品經理還可以每季或每月檢討實際銷售與預期銷售、實際支出與預期支出，以便及早發現問題，採取對策。像這些工作，一般將其歸於「控制」範疇之內，但事實上，規劃與控制是一體的兩面，在此不予以強調。